

Faglig ledelse i fritidstilbud – Kan faglig ledelse understøtte faglighed, medarbejdermotivation og kvalitet i fritidstilbud?

Hovedresultater



VIVÉ

Hovedresultater

Faglig ledelse kan gøre en forskel for både medarbejdere og børn. Det viser en lang række undersøgelser. Men faglig ledelse i fritidstilbud er forskningsmæssigt underbelyst. Det kan overraske i en tid, hvor netop fritidsområdet udfordres af et faldende antal pædagogiske ledere samt af et øget ledelsesspænd.

Formålet med denne rapport er derfor at bidrage med nye indsigter i, hvordan faglig ledelse praktiseres på fritidsområdet, herunder hvordan denne ledelsesform hænger sammen med pædagogernes faglighed, motivation og jobtilfredshed. Dermed henvender forskningsprojektet sig særligt til ledere i fritidstilbuddene, som ønsker mere viden og inspiration om deres egen praksis, men også til pædagoger, der søger inspiration til samarbejdet med ledere om den faglige ledelse. Forskningsprojektet giver derudover kommunale forvaltninger indsigt i, hvordan de kan bidrage til at understøtte den faglige ledelse og fagligheden i fritidsinstitutionerne.

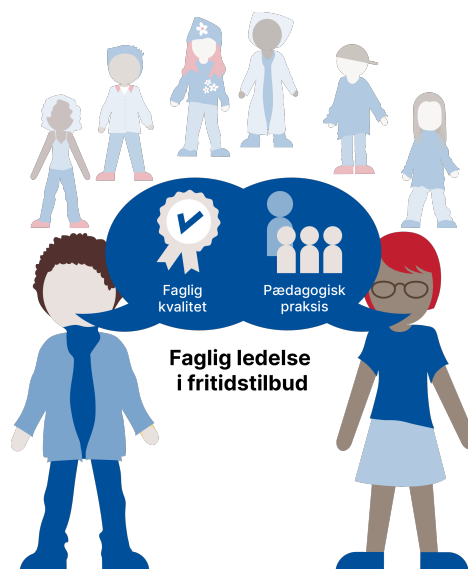
Forskningsprojektet viser helt overordnet, at faglig ledelse i fritidstilbuddene har positiv betydning. Vi finder, at faglig ledelse har en positiv sammenhæng med pædagogernes oplevelse af egen faglighed, motivation og jobtilfredshed. Faglig ledelse har tillige en positiv sammenhæng med pædagogernes vurdering af faglig kvalitet i fritidstilbuddet.

Undersøgelsen peger i forlængelse heraf på en række områder, hvor det er muligt at styrke den faglige ledelse og derigennem understøtte pædagogers arbejdsliv og trivsel. Det sammenfatter vi i de følgende afsnit.

Ledelsesvilkår rammesætter den faglige ledelse

De fleste ledere af fritidstilbud vurderer, at deres ledelsesvilkår giver dem mulighed for at udvikle en faglig retning, der er central for at definere og understøtte det enkelte fritidstilbud.

Vi identificerer imidlertid også en udvikling, der er med til at udfordre og indsnævre ledelsernes rum til at sætte en faglig retning. Ifølge lederne resulterer øgede politiske ambitioner på såvel skole- og fritidstilbudsområdet i



flere kommunale initiativer og projekter mv. Det er ikke nødvendigvis det enkelte projekt, der opleves som problematisk. Det er derimod mængden og det forhold, at projekterne ofte målrettes skoleområdet – og ikke fritidsområdet. Grundudfordringen er, at disse projekter "fra oven" tager tid fra ledelsens egne dagsordener, initiativer og fokus. Derudover skævvrider det lederes og pædagogers faglige fokus over imod skoledelen, hvilket kræver et oversættelsesarbejde i forhold til at tilpasse projekterne til en kontekst af fritidstilbud. Det indebærer alt andet lige mere tid væk fra de faglige ledelsesopgaver, som lederne selv ville prioritere. Det gælder primært i SFO, men sker også i klub.

Flere projekter ovenfra, flere projekter rettet mod skoledelen (bl.a. trivsels- og inklusionsopgaver) samt færre ledere i fritidstilbuddene medfører ifølge lederne selv udfordringer – og i nogle tilfælde begrænsninger for – ledernes oplevelse af frihed og mulighed for at realisere deres faglige ambitioner for fritidstilbuddet. Det sker i tandem med en oplevelse af mangel på ressourcer i form af besparelser, færre hænder og flere børn med særlige behov.

Lederne oplever imidlertid meget forskellige ledelsesvilkår og dermed muligheder for faglig ledelse. Nogle ledere finder den faglige ledelsesopgave udfordrende, fordi de på den ene side ikke er ansat som fuldtidsledere, men på den anden side har det faglige ledelsesansvar. De kan derfor mangle tiden til at bedrive faglig ledelse. Der er også ledere, som oplever det som et dilemma, at de har ansvaret for den faglige ledelse, men ikke personaleansvaret og i nogle tilfælde et uklart beslutningsmandat, når faglige udfordringer kalder på personalemæssige indgreb.

Faglig ledelse bedrives med en særlig opmærksomhed på at skabe en fælles faglig retning, mens pædagogerne i mindre grad oplever faglig sparring og feedback

Faglig ledelse er i undersøgelsen udtryk for, at lederne 1) fastsætter en (fælles) faglig retning for fritidstilbuddet samt 2) aktiverer og understøtter, at pædagogerne udfører deres opgaver med udgangspunkt i den valgte faglige retning.

Analysen tegner et billede af, at den faglige ledelse af fritidstilbuddene er under forandring og udvikling. Det betyder ifølge både lederne selv og pædagogerne et øget fokus på at reflektere, diskutere og forbedre den professionelle praksis, herunder valg af metoder, aktiviteter mv. i dagligdagen. Pædagogerne vurderer tillige, at lederne i stigende grad arbejder på at sætte en faglig retning for fritidstilbuddene og har et særligt fokus på, at de pædagogiske aktiviteter med børnene og de unge skal begrundes fagligt.

Lederne involverer sig imidlertid kun i et begrænset omfang i de opgaver, der aktiverer den faglige viden – ifølge særligt pædagogerne. Mere konkret oplever pædagogerne sjældent, at lederne rent faktisk observerer og giver faglig feedback på deres praksis. I de tilfælde, hvor ledelsen kommenterer pædagogernes praksis, har det typisk en uformel karakter og foregår ad hoc. Det er ærgerligt, vurderer pædagogerne, for de udtrykker samtidig en stor glæde ved og inspiration i, at lederne rammesætter, deltager og engagerer sig i det pædagogiske arbejde.

Faglig ledelse har potentiale i forhold til at højne den faglige kvalitet i fritidstilbud

Faglig ledelse har bl.a. til formål at styrke den faglige kvalitet. Det synes i nogen grad at lykkes. Pædagogerne vurderer overordnet, at de formår at skabe faglig kvalitet i deres institution. Det gælder både i forhold til at skabe gode relationer til børnene og de unge i hverdagen og i forhold til at understøtte børn og unges trivsel, dannelse, læring og øvrige udvikling.

Den faglige ledelse bidrager i den sammenhæng med at rammesætte og definere den faglige kvalitet og understøtte, at pædagogerne har en fælles forståelse af, hvad faglig kvalitet er. Desuden vurderer pædagogerne i højere grad, at de lykkes med at skabe høj faglig kvalitet, når de oplever faglig ledelse. Det vil sige, når deres ledere aktivt arbejder for at skabe en fælles faglig retning i fritidstilbuddet og aktiverer faglig viden ved bl.a. at give feedback på pædagogernes arbejde med børnene og de unge.

Faglig ledelse kan distribueres til samarbejde mellem pædagogerne, men der mangler en systematisk kultur for faglig feedback og brug af faglig viden

Pædagogerne varetager selv dele af de faglige ledelsesopgaver i forhold til at understøtte en fælles faglig retning og aktivere den faglige retning i hverdagen. Den faglige ledelse kan således distribueres til pædagogerne og foregår i samarbejdet mellem dem. Pædagogerne oplever generelt en høj grad af vidensdeling og samarbejde med kollegaer i fritidstilbuddene om børnene og de unge.

Analysen viser også klare forskelle i, hvad pædagogerne samarbejder om: Pædagogerne drøfter fx i større grad børnenes trivsel og deres udvikling, mens de i mindre grad samarbejder om brugen af konkrete redskaber til at forbedre praksis, herunder at gøre brug af egentlig feedback og observation. Mens pædagoger således oplever en formativ og fremadskuende sparring med kollegaer på deres valg af metoder og fælles faglighed, synes den summative og bagudrettede faglige feedback på kollegaers faglige praksis at

være mere udfordret. I interviewene forklarer pædagogerne, at det kan være vanskeligt at give kollegaer feedback, når der ikke er klare rammer for det.

I forlængelse heraf viser undersøgelsen, at samarbejdet mellem pædagoger i lav grad tager afsæt i forskningsbaseret viden. Interviewpersonerne forklarer, at fagligheden let kan blive indspist, når fritidstilbuddet er lille, og de kan mangle viden udefra, som kan bidrage til at rammesætte den faglige sparring og feedback og gøre den faglige feedback mindre personlig. Pædagogerne efterspørger desuden mere opfølgning på faglige oplæg og mere klare rammer for systematisk brug af teori.

Der er således et potentiale i forhold til at arbejde mere systematisk med at distribuere faglige ledelsesopgaver til pædagogerne i fritidstilbuddet. Det kan dog fortsat være relevant med en ledelsesmæssig understøttelse af samarbejdet og klare rammer, der kan sikre procedurer for faglig feedback, vidensopbygning osv. Undersøgelsen viser da også, at når pædagogerne vurderer, at lederne aktivt arbejder med faglig ledelse, oplever de også mere fagligt samarbejde.

Faglig ledelse har en positiv sammenhæng til pædagogernes motivation, arbejdsglæde og oplevelse af egen faglighed

Undersøgelsen konkluderer, at faglig ledelse har en stærk positiv sammenhæng til pædagogernes motivation, arbejdsglæde, oplevelse af egne faglige kompetencer (self-efficacy). Det gælder både, når faglig ledelse udøves af lederne, og når faglig ledelse udøves i samarbejdet med de pædagogiske kollegaer.

Hvis pædagogerne oplever, at der arbejdes ud fra en fælles faglig retning, og at den fælles faglige retning aktiveres i hverdagen, højnes deres motivation for og deres tilfredshed med eget arbejde. De oplever tillige, de har den nødvendige faglige kompetence.

Perspektiverende bemærkninger

Vi finder dermed, at faglig ledelse har en positiv sammenhæng til en lang række faktorer, som tidligere undersøgelser peger på, er vigtige for velfungerende offentlige institutioner af høj kvalitet. Dermed indgår rapportens fund som værdifulde bidrag og indsigter til den voksende litteratur om betydningen af faglig ledelse, men vigtigere: Fundene kaster lys over noget, vi alle måske havde en idé eller en forventning om, nemlig at faglig ledelse *også* i fritidstilbuddene gør en forskel for pædagogernes trivsel, praksis og arbejdslivsglæde.

Ikke desto finder vi også en række udfordringer – og implementeringsbarrierer – der er værd at diskutere med det formål at skubbe mere til udviklingen i praksis.

Det handler først og fremmest om, at der er nogle redskaber i den faglige ledelsesrygsæk, der øjensynligt skal udvikles på. Det gælder fx observation og feedback, som kan være med til at udvikle fritidspædagogikken. Men det tager tid. Denne modningstid, eller den konkrete implementering af disse redskaber og tiltag, udfordres i nogle tilfælde af de ledelsesvilkår, lederne arbejder under. Det handler for det første om, at lederne oplever stadig flere kommunale tiltag og projekter samt krav om deltagelse i forskellige projekter eller initiativer. Det kan i nogle henseender udfordre ledelsens egen dagsorden, herunder udviklingen af den faglige ledelse. Denne vurdering af en øget kommunal styring af fritidsområdet taler tillige imod den moderne ledelsesteori, ligesom det går imod det politiske fokus med frisættelse af det lokale. Her betones det, hvordan fx fritidstilbuddene selv bør styre, hvilke aktiviteter og metoder de bruger for at opnå et mål. Udviklingen af den faglige ledelse udfordres endvidere af færre ledere (og et givetvis større ledelsesspænd). Det giver tilsammen udfordringer i forhold til at implementere en faglig ledelse.

I denne rapport giver vi således et nuanceret billede af, hvordan faglig ledelse kan forme pædagogers oplevelse af deres arbejde. Vi skitserer tillige potentielle områder, hvor fremtidig forskning kan tage fat, men vi forsøger også at tydeliggøre vigtigheden af vores fund.

Gennem hele rapporten tydeliggør analyserne, at der er en udvikling i gang på området, hvor faglig ledelse kommer mere og mere i centrum. Omvendt viser analyserne også, at den viden, som også denne rapports ambition står på skuldrene af, bruges for lidt ifølge lederne selv.

Anbefalinger til bedre faglig ledelse i fritidstilbud

- Der skal skabes bedre vilkår for faglig ledelse, og kommuner og ledere skal prioritere tid og ressourcer til at udvikle en faglig ledelsesprofil og større klarhed om, hvordan den faglige ledelse skal udøves
- Ledere kan med fordel sætte mere fokus på faglig sparring og feedback både i deres egen ledelse og i ledelse af samarbejdet mellem pædagoger
- Faglig ledelse kan distribueres til pædagogerne, men der er (fortsat) brug for ledelsesmæssige rammer og understøttelse
- Der er grundlag for at arbejde mere videns- og forskningsbaseret hos såvel pædagoger som ledere.

VIVE